



# Тема 7. Конкурентные стратегии КОМПАНИИ

Стратегический менеджмент

Елена Леонидовна Разова

к.филоsov.н., РМР®

лучший менеджер по качеству 2011 г.

доцент кафедры менеджмента ГрГУ им. Янки Купалы

# Типы стратегий роста

---

- **Четыре основных типа стратегий:**
  - **Стратегии концентрированного роста (конкуренции)** – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.
  - **Стратегии интегрированного роста** – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
  - **Стратегии диверсификационного роста** – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.
  - **Стратегии сокращения** – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

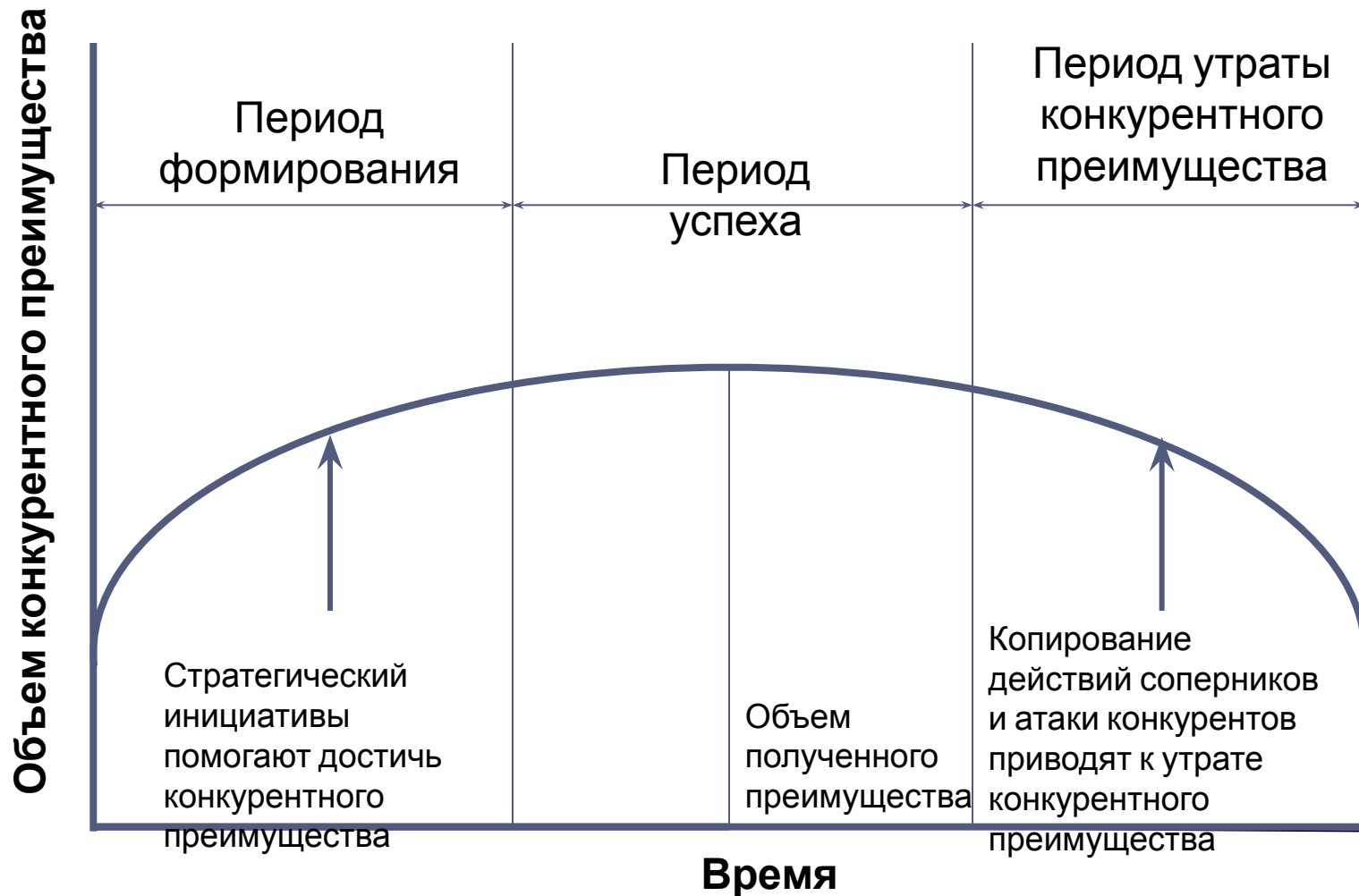
# Наступательные стратегии

# Конкурентное преимущество

---

- Конкурентное преимущество по издержкам, ресурсам или за счет дифференциации всегда есть результат успешных наступательных стратегических действий.
- Период формирования конкурентного преимущества короче, если у компании уже есть необходимые ресурсы и возможности и если в ответ на инициативы компании (резкое снижение цен, яркую рекламную кампанию, предложение нового товара) следует немедленная реакция потребителя.
- Объем конкурентного преимущества зависит от отрасли.

# Формирование и утрата конкурентного преимущества



# Типы наступательной стратегии

---

- Достичь и превзойти конкурентов.
- Использовать слабые стороны конкурента.
- Одновременно наступать на нескольких фронтах.
- Захватывать незанятые пространства.
- Партизанская война.
- Упреждающие удары.

# Варианты стратегии «Догнать и перегнать конкурента».

---

- ❑ Одна из самых результативных наступательных стратегий – предложение товара такого же качества, но по более низкой цене (Intel, AMD).
- ❑ Использовать прорыв в технологиях, что вызывает моральное устаревание товара конкурента.
- ❑ Придать товару новые потребительские свойства для привлечения клиентов конкурента.
- ❑ Рекламная компания с элементами антирекламы (в Европе и СНГ запрещена).
- ❑ Сооружение новых производственных мощностей в непосредственной близости от мощностей конкурента.
- ❑ Расширение ассортимента товаров для создания аналогов каждого товара конкурента,
- ❑ Создание системы обслуживания клиентов, какой нет у конкурентов

# Варианты стратегии «Использование слабых сторон конкурента»

---

- Привлечение потребителей тех конкурентов, чья продукция не отличается высоким качеством, разнообразными свойствами и экономичностью использования. Компания убеждает потребителя переходить на ее более качественные товары.
- Организация специальных продаж в расчете на клиентов тех конкурентов, которые не предоставляют качественного обслуживания. Если у компании уровень обслуживания выше, она легко переманит таких покупателей.
- Атака на конкурентов со слабой торговой маркой. У компании с опытом маркетинга и известной торговой маркой есть все шансы отвоевать потребителей у менее известных конкурентов.
- Активизация в географических регионах, где у конкурентов небольшая доля рынка или нет конкурентных преимуществ.
- Работа с теми сегментами, которые соперник не хочет ли не



# Одновременное действие по всем фронтам

---

- **Успех широкомасштабного наступления зависит от наличия у атакующего известной торговой марки и репутации, способных обеспечить широкое распространение товаров и рекламный контакт с потребителем (Microsoft).**

## Виды стратегии «Захват незанятых пространств»

---

- Предложение новых видов товаров, меняющих ситуацию на рынке и условия конкуренции (Netscape Navigator (Netscape ), Internet Explorer (Microsoft)).
- Создание прочных позиций в географических регионах, где ближайшие конкуренты представлены слабо или вовсе не представлены.
- Создание новых сегментов за счет дифференциации товаров для более полного удовлетворения нужд определенных категорий потребителей (Lexus, BMW).
- Переориентация на технологию нового поколения и вытеснение существующих товаров, производственных процессов и/или услуг (TFT мониторы).

# Партизанская война

---

- Эта стратегия подходит небольшим компаниям, у которых для крупномасштабной атаки на лидеров не хватает ресурсов.
- Стратегия состоит в использовании любой представляющейся возможности, но осторожно, чтобы не вызвать совместного отпора конкурентов.

# Виды стратегии «Упреждающих ударов»

---

- Приобретение компании, обладающей уникальным опытом ли ключевой технологией, для получения трудновоспроизводимого технологического преимущества.
- Закрепление за собой эксклюзивного или преимущественного права на работу с лучшими дистрибьюторами региона или страны.
- Установление связи со всеми лучшими (или с большинством лучших) поставщиками сырья и комплектующих на основе долгосрочных контрактов, тесных союзов или поглощения (DeBeers).
- Захват лучшего географического положения обеспечивает компании преимущества первопроходца, потому что она захватывает самые удобные участки вдоль оживленных автомагистралей, в новом торговом центре, просто в красивом месте или в непосредственной близости от источников сырья, подъездных путей, поставщиков, торговых точек и пр.
- Привлечение престижной клиентуры и колеблющихся потребителей укрепляет репутацию компании и повышает доверие к ней.
- Нарращивание производственных мощностей сверх того, что необходимо для удовлетворения рыночного спроса, в расчете на то, что конкуренты не осмелятся последовать этому примеру.
- Создание неповторимого имиджа компании, оказывающее на потребителей сильное эмоциональное воздействие.

# Выбор объекта атаки

---

## □ Лидеры рынка.

- Можно и нужно атаковать лидера по размеру и доле рынка, если он не справляется со своим объемом работы, о чем говорит недовольство клиентов, такой же как у конкурента или уже ассортимент товара, слабая конкурентная стратегия, упорное нежелание расставаться с устаревшей технологией, увеличение диверсификации в другие отрасли, снижение прибыли.
- Атака приносит успех, если компания за счет изменения своей цепочки ценности добивается конкурентного преимущества по издержкам или за счет дифференциации.
- Атака на лидера не обязательно проводится для захвата лидерства, а для привлечения части клиентов лидера или укрепления своих позиций.

# Выбор объекта атаки

---

- **Ближайшие преследователи.**
  - Атака на них целесообразна, если атакующий обладает мощными ресурсами в сферах, где у последователей ресурсов явно недостаточно.
- **Компании, находящиеся на грани ухода с рынка.**
  - Атака ускоряет их уход.
- **Небольшие местные или региональные компании.**
  - Обычно их опыт и возможности ограничены, поэтому можно переманить их крупнейших и лучших клиентов, особенно, если это быстрорастущие компании, которым тесны региональные рамки, а местные компании не в состоянии удовлетворить их растущие требования.

# Пландарм для атаки

---

- Наступательная стратегия должна основываться на ее ключевых компетенциях, преимуществах в ресурсах и конкурентных возможностях.

# Типы конкурентных стратегий



# Стратегия конкуренции

---

- **Стратегия конкуренции** – это набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепления позиции на рынке.
  
- Изначально любая фирма имеет цель, которая выражается в монополизации рынка какого-либо товара для максимизации прибыли. В связи с этим каждая фирма имеет **2 стратегические установки:**
  - 1. Установка на монополизацию рынка товаров
  - 2. Установка на интеграцию своей деятельности в единый процесс функционирования рынка

# Методы конкуренции

---

- Отмеченные типы конкурентного поведения зависят от **методов конкуренции**.
- Существует два основных метода:
  - 1. Ценовая
  - 2. Неценовая конкуренция.

# Методы конкуренции

---

- **Ценовая конкуренция** – это борьба предпринимателей за увеличение своих прибылей за счет снижения издержек производства, а, следовательно, и снижение цен при необходимости.
- **Неценовая конкуренция** связана с изменением качества продукции, созданием новых продуктов, совершенствованием сопутствующих услуг и сопутствующих товаров.
- В современных условиях преобладают неценовые методы конкуренции.

# Ролевые типы конкуренции

---

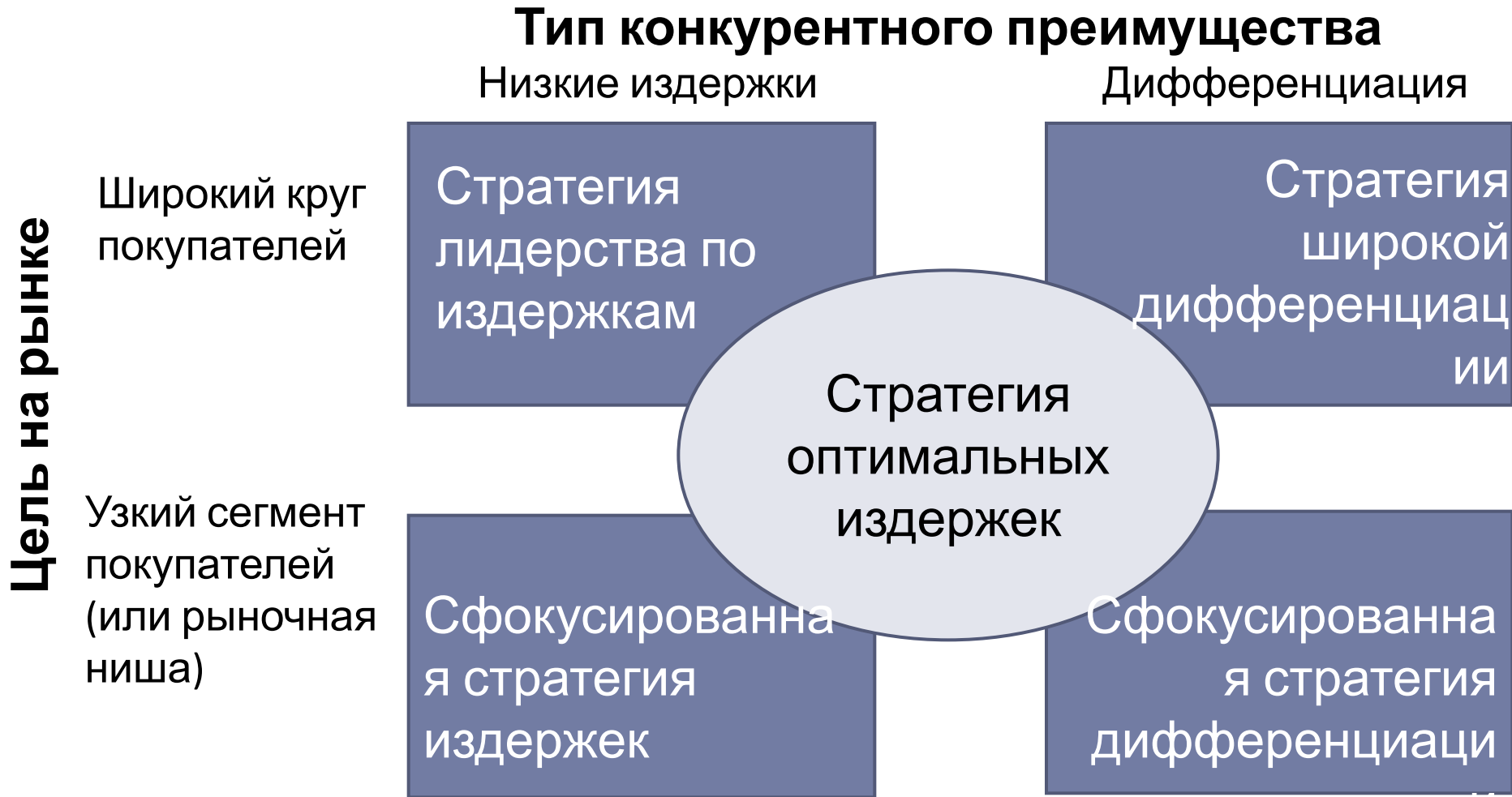
- «Лидеры» - вынуждены отражать атаки других лидеров и использовать аналогичные приемы фронтальной, комплексной, т. е. по нескольким направлениям сразу (реклама, цены и др.), и фланговой борьбы (по одному направлению) (40% доля на рынке);
- «Претенденты на лидерство» - обнаруживают значительный атакующий потенциал. Атака на позиции лидеров может иметь фронтальный либо фланговый характер (30% рынка).
- «Ведомые» - Не вступают в конкуренцию с 1 и 2 группой, идут по пути, проторенному лидерами (20%);
- «Новички» - ставят целью поиск рыночной ниши и закрепление в ней (до 10%)..

# Типы конкурентов

---

- В соответствии с содержательной функцией выделяются следующие типы конкурентов.
  - Крупные высокоустойчивые компании, осуществляющие массовое производство.
  - Специализированные компании, закрепляющиеся в определенных нишах.
  - Мелкие, а также средние фирмы, осуществляющие массовое производство, благодаря чему опережают соперников.
  - Мелкие универсальные фирмы, использующие эффект гибкости и высокой маневренности в конкуренции с другими компаниями.

# Пять базовых стратегий конкуренции



# Пять базовых стратегий конкуренции

---

- Стратегия лидерства по издержкам – привлечение потребителей за счет минимизации издержек производства товаров и услуг.
- Стратегия широкой дифференциации – привлечение потребителей за счет максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов.
- Стратегия оптимальных издержек – повышение потребительской ценности за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов или ниже. Компания снижает издержки и соответственно цены, сохранив либо повысив качество продукции.
- Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации продукции. Компания ориентируется на узкий сегмент потребителей и вытеснение конкурентов за счет более низких издержек производства.
- Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации продукции. Компания ориентируется на узкий сегмент потребителей и вытеснение конкурентов за счет предложения товаров или услуг, лучше удовлетворяющих потребности покупателей.

# Отличительные черты различных вариантов конкурентных стратегий

---

Отличительная черта	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия широкой дифференциации	Стратегия оптимальных издержек	Сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации
Стратегическая цель	Большая доля рынка	Большая доля рынка	Чувствительные к потребительской цене покупателя	Узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом



Отличительная черта	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия широкой дифференциации	Стратегия оптимальных издержек	Сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации
Конкурентное преимущество	Лидерство по издержкам	Предложение продукции, отличной от продукции конкурентов	Больше потребительской ценности за ту же цену	Лидерство по издержкам в обслуживаемой нише рынка (нишевое лидерство по издержкам) или придание товару специфических свойств, ценных в глазах покупателей данного сегмента (нишевая дифференциация)

Отличительная черта	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия широкой дифференциации	Стратегия оптимальных издержек	Сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации
Ассортимент товаров	Качественная базовая модель товара в нескольких модификациях (приемлемое качество и ограниченный выбор)	Большое количество модификаций продукта, широкий выбор, упор на дифференцирующие свойства	Диапазон качества от среднего до высокого, количество модификаций от нескольких до многочисленных	Потребительские свойства и характеристики, удовлетворяющие специфические нужды или вкусы данного сегмента покупателей
Приоритеты в производстве	Постоянный поиск путей снижения издержек при сохранении уровня качества и основных потребительских свойств товара	Придание товару тех свойств, за которые потребитель согласен платить	Придание товару дополнительных свойств и характеристик при умеренной цене	Товар разработан с учетом вкусов и нужд потребителей обслуживаемого сегмента

Отличительная черта	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия широкой дифференциации	Стратегия оптимальных издержек	Сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации
Приоритеты в маркетинге	Попытка представить как преимущество те свойства товара, которые обеспечивают низкие издержки	Повышение цены товара для покрытия издержек дифференциации	Снижение цены ниже уровня цен конкурентов на аналогичные товары или сохранение цены на уровне конкурентов с приданием товару дополнительных свойств – для создания репутации компании, предлагающей оптимальное сочетание цены и качества	Анализ уровня удовлетворения потребителей набором свойств и характеристик товара, соответствующих вкусам и /или специфическим потребностям сегмента

Отличительная черта	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия широкой дифференциации	Стратегия оптимальных издержек	Сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации
Поддержка стратегии	Сочетание низких цен и приемлемого качества. Удержание преимущества по издержкам – основа неуклонного снижения затрат во всех звеньях цепочки ценности	Информирование о дифференцирующих свойствах товара по заслуживающим доверия каналам. Акцент на постоянное совершенствование товара и инновационная деятельность для удержания лидерства. Концентрация на ключевых дифференцирующих свойствах, их пропаганда для создания репутации и имиджа брэнда.	Создание уникальной компетенции в снижении издержек при одновременном совершенствовании свойств товара	Превосходство над конкурентами в удовлетворении запросов покупателей избранного сегмента; отказ от освоения других сегментов рынка или товарных категорий по причине возможного искажения имиджа марки

---

□ Кейс стр. 168

# Стратегия лидерства по издержкам

# Стратегия лидерства (оптимальных, низких) издержек

---

- Стратегия лидерства по издержкам ориентирована на предоставление покупателям большей потребительской ценности за те же деньги
- Цель стратегии – предложить потребителю товар высокой потребительской ценности, отвечающий его ожиданиям по основным потребительским свойствам и превосходящий его ожидания по цене (исходя из той цены, которую запрашивают конкуренты за свой товар со сходными характеристиками).
- Целевую аудиторию составляют чувствительные к цене покупатели.
- Конкурентное преимущество заключается в высоком качестве товара при издержках ниже, чем у конкурентов.

# Стратегии низких издержек

---

- Если большинство покупателей отличается чувствительностью к цене, компании стараются лидировать по издержкам, повышая эффективность и снижая затраты.
- Конкурентное превосходство лидера по издержкам обеспечивается более низким, чем у конкурента, затратами.
- Стратегическая задача – не максимальное сокращение издержек само по себе, а достижение максимального превосходства по издержкам над конкурентами.
- Сокращение издержек за счет снижения потребительской ценности товара отталкивает



# Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам

---

- Причины различия издержек компаний, поставляющих одинаковые товары конечным потребителям:
  - Разные цены на сырье, комплектующие, энергию и др. материалы, приобретаемые у поставщиков.
  - Различия в технологиях, разный срок службы оборудования и производственных мощностей.
  - Разный уровень производительности, эффе́кте обучаемости, накопленном опыте, оплате труда и пр.
  - Разные затраты на маркетинг, рекламу, продвижение, содержание складских помещений, административные расходы.
  - Разные расходы на транспортировку материалов и готовой продукции, на доставку заказов потребителям.
  - Различия в издержках на сбыт (издержки и надбавки дистрибьюторов, оптовых и розничных продавцов на доставку товара от производителя конечному потребителю).
  - Различия в чувствительности конкурирующих компаний к инфляции, колебаниям курса иностранных валют, изменению налоговых ставок (для глобальных рынков).

# Стратегии опережения конкурентов по издержкам

---

- Превзойти конкурентов в эффективности управления внутренней цепочкой ценности и использовании резервов снижения затрат в отдельных ее звеньях.
- Реорганизовать цепочку ценности компании, исключив самые затратные звенья.

# Факторы, влияющие на уровень издержек в цепочке ценностей

---

- Масштаб производства.
- Обучаемость и накопление опыта.
- Приобретение ключевых ресурсов:
  - привлечение независимых или объединенных в профсоюз работников;
  - экономия на крупномасштабных закупках (Wal-Mart, Home Depot);
  - региональные различия.
- Связь с другими звеньями цепочки ценности компании.
- Совместное использование оборудования и ресурсов.
- Вертикальная интеграция вместо системы подрядов.
- Политика первопроходца или последователя (eBay, Yahoo!, Amazon.com).

# Факторы, влияющие на уровень издержек в цепочке ценностей

---

- **Загрузка производственных мощностей через:**
  - равномерное распределение крупных заказов во времени;
  - поиск нового применения своей продукции в межсезонье;
  - выполнение разовых заказов своих покупателей;
  - выпор потребителей с постоянными или равномерно распределенными во времени объемами заказов;
  - уступка конкурентам тех сегментов рынка, где наблюдаются максимальные колебания в объеме спроса по периодам;
  - совместное использование мощностей подразделениями компании, имеющими разные периоды повышения и снижения спроса.

# Факторы, влияющие на уровень издержек в цепочке ценностей

---

- **Выбор стратегии производственных решений:**
  - увеличение или сокращение услуг потребителям;
  - увеличение или уменьшение количества потребительских свойств товара;
  - Увеличение или снижение оплаты труда и дополнительных выплат служащим по сравнению с конкурентами;
  - увеличение или сокращение количества каналов распространения компании;
  - увеличение или сокращение времени доставки заказов покупателям;
  - использование форм и систем оплаты труда для повышения производительности и мотивирования работников;
  - увеличение или уменьшение объема спецификаций на закупаемые материалы.

# Пути достижения конкурентного преимущества по издержкам

---

- Стратегические меры для снижения издержек должны предприниматься в тех звеньях цепочки ценности, где они возникают.
- Три звена цепочки ценности, где обычно наблюдаются существенные различия в издержках конкурирующих компаний:
  - на этапе поставщиков
  - во внутренней деятельности компании,
  - на этапе розничных продавцов.

## Сокращение издержек на уровне поставщиков

---

- Попытаться договориться с поставщиками о более выгодных ценах.
- Наладить сотрудничество с поставщиками в разработке дизайна изделий и подборе материалов, чтобы помочь им снизить издержки и цены.
- Перейти на более дешевые товары-заменители.
- Наладить сотрудничество с поставщиками для выявления взаимовыгодных возможностей снижения издержек, например, организовать поставку точно в срок для сокращения запасов материалов на складах и соответственно затрат на их содержание; поставщики получают возможность сэкономить на хранении и транспортировке продукции и оптимизации графика поставок.
- Интеграция «назад», чтобы получить контроль над стоимостью приобретаемых ресурсов (редко осуществимо на практике).

## Сокращение издержек на этапе распространения

---

- Заставить оптовых и розничных продавцов снизить наценки на реализуемый товар.
- Наладить тесный контакт с операторами каналов распространения для поиска взаимовыгодных возможностей снижения затрат.
- Перейти к более экономичной стратегии распространения товаров, включая переход на более дешевые каналы распространения (например, торговля через Internet), а также интеграцию «вперед».
- Компенсировать высокие издержки в данном звене за счет снижения их в других звеньях (крайняя мера).



# Сокращение издержек в собственной деятельности компании

---

- Внедрять лучшие отраслевые стандарты в процессы и виды деятельности, в первую очередь в те, издержки по которым превышают уровень конкурентов.
- Исключить затратные виды деятельности, модифицируя цепочку ценности компании.

## Примеры реорганизации цепочки ценности

---

- Переход на электронные технологии (Ford Motor).
- Прямая продажа конечному потребителю, прямой маркетинг (Oriflame).
- Упрощение дизайна товара.
- Отказ от дополнительных аксессуаров и потребительских свойств (Southwest Airlines).
- Переход на упрощение, более гибкие и менее капиталоемкие технологические процессы.
- Отказ от использования дорогостоящего сырья и комплектующих.
- Перемещение производственных мощностей.
- Концентрация на основных запросах потребителей.
- Реорганизация бизнес-модели для повышения согласованности и исключения малоэффективных этапов.

# Примеры успешной стратегии конкуренции на основе реорганизации цепочки ценности

---

- Fedral Express (FedEx)
- Southwest Airlines
- Dell Computer
- Wal-Mart

# Стратегия лидерства по издержкам оправдана при условиях:

---

- Однородность производимой в отрасли продукции (различия в торговых марках незначительны).
- Высокая ценовая чувствительность большинства покупателей.
- Невозможность широкой дифференциации товара, повышающей потребительскую ценность.
- Однородность использования товара большинством покупателей, порождающая стандартные требования.
- Доступность смены продавца (торговой марки).
- Значительное давление со стороны покупателей – крупных компаний.

# Условия успешности стратегии лидерства по издержкам

---

- Сильная конкуренция по цене.
- Стандартный или предназначенный для широкого круга потребителей товар.
- Невозможность дифференциации товара.
- Низкие затраты на смену марки.
- Сотрудничество с крупными клиентами, требующими снижения цены.
- Новички на рынке снижают цены для привлечения покупателей и создания клиентской базы.

# Недостатки стратегии лидерства по издержкам

---

- Стратегия лидерства по издержкам чревата затяжной войной цен, в которой потери из-за снижения цен в конечном итоге превысят экономию, что приведет к снижению общей рентабельности компании.
- Методы снижения издержек не всегда будут исключительной собственностью компании, конкуренты могут легко воспроизвести их.
- Лидер по издержкам рискует чрезмерно увлечься снижением издержек и забыть о других важных факторах (например, предложение дополнительных товаров и услуг, совершенствование существующих товаров, разработка новых методов использования товаров, возможное снижение чувствительности покупателей к цене).
- Риск оказаться зажатыми между компаниями, стремящимися к лидерству по издержкам, и компаниями, проводящими политику дифференциации продукции.

# Стратегии дифференциации

# Стратегия дифференциации

---

- Стратегия дифференциации состоит в предложении потребителю товара с уникальными потребительскими свойствами и поддержание этой уникальности в течение длительного времени.
- Успешная стратегия дифференциации позволяет компании:
  - назначить на свой товар или услугу более высокую цену и/или
  - увеличить объем продаж (отличительные потребительские свойства товара привлекают дополнительных покупателей) и/или
  - повысить уровень приверженности покупателей своей торговой марке (некоторые потребительские свойства про покупатели высоко ценят дополнительные).



Стратегии диверсифицированных компаний

Приобретение новых компаний и/или заключение стратегических альянсов для:

- выхода в новые родственные или неродственные отрасли;
- усиления позиций компаний в уже освоенных отраслях

Исключение подразделений корпорации для:

- сужения базы компании и масштаба операций;
- отделения малоприбыльных компаний;
- отделения компаний, не соответствующих стратегическим целям корпорации

Реструктуризация бизнес-портфеля корпорации за счет:

- продажи малоприбыльных либо стратегически второстепенных компаний;
- направления высвободившихся средств и привлеченного капитала на новые приобретения

Превращение в мультинациональную многоотраслевую корпорация для:

- усиления на мировых рынках глобально конкурентоспособных компаний;
- реализации преимуществ стратегического соответствия и получения новых конкурентных преимуществ за счет мультинациональной диверсификации

# Примеры дифференцирующих свойство товаров и услуг

---

- Уникальные вкусовые качества (Dr.Pepper)
- Разнообразие потребительский свойств (Microsoft Windows, Microsoft Office)
- Срочная поставка запчастей (Caterpillar, доставка запасных частей в любую точку не более чем за 48 часов, в случае нарушения сроков – поставка бесплатно)
- Качество исполнения (Toyota)
- Повышенная потребительская ценности при прежней цене (McDonald's, Wal-Mart)

- Большой выбор и простая процедура покупки (Amazon.com)
- Уникальный сервис (FedEx)
- Уникальный дизайн и отделка (Mercedes, BMW)

---

▶ 50 Престиж и неповторимость (Rolex) Е.Л. Газова (Стратегический менеджмент

- Надежность и безопасность (товары для детей (Jonson&Jonson) Тема 7.

# Сферы создания дифференциации

---

- Закупки и материально-техническое снабжение (McDonald's).
- НИОКР для создания новых и улучшения существующих товаров .
- НИОКР для совершенствования производства и родственных технологий.
- Производственный процесс.
- Внешняя логистика и сбыт.
- Маркетинг, продажи и обслуживание клиентов.

## Четыре способа придания товару отличительных потребительских свойств, привлекательных для потребителя

1. Придание товару потребительских свойств, сокращающих затраты потребителя на его использование.
2. Повысить эффективность использования товара потребителем.
3. Придать товару потребительские свойства, обеспечивающие некоммерческие или нематериальные преимущества.
4. Создать дополнительную потребительскую ценность за счет конкурентных возможностей, которых нет и не может появиться у конкурентов (CNN, Microsoft).

# Дифференциация за счет расширения возможностей применения товара

---

- Улучшить качество товара или услуги - повысить надежность, долговечность, простоту в использовании.
- Улучшить качество использования товара или услуги - повысить безопасность, в том числе экологическую, снизить затраты на эксплуатацию.
- Обеспечить более соблюдение экологических и юридических требований, предъявляемых к товару.
- Полнее, чем конкуренты, соответствовать запросам покупателей.
- Дать покупателям возможность обновлять и модернизировать товар при появлении на рынке более совершенной модели.
- Усовершенствовать товары таким образом, чтобы компания-покупатель могла модифицировать их по своему усмотрению.

# Воспринимаемая ценность и оповещение о ценности

---

- Более высокая цена, назначаемая в результате дифференциации, отражает как действительно возросшую ценность товара, так и увеличение ценности товара в глазах потребителя (даже если фактически она остается прежней).
- Компания, дифференцирующая свой продукт за счет усовершенствования, если правильно оповестит об этом покупателей, может установить на него цену выше, чем компания, значительно повысившая ценность.

# Условия использования стратегии дифференциации

---

- Существуют широкие возможности дифференциации, а большинство потребителей считают дополнительные свойства действительно ценными (в противном случае дифференциация экономически не оправдана).
- Потребности покупателей и способы использования товара разнообразны (разные покупатели предпочитают товары с разными комбинациями потребительских свойств; чем разнообразнее запросы покупателей, тем больше возможностей дифференциации товара по разным свойствам, что позволяет избежать ненужной дифференциации по одним и тем же параметрам).
- Конкуренты избрали разные направления дифференциации (снижается опасность ожесточенной конкуренции).
- Отрасль отличается стремительностью технологических и инновационных процессов, и конкуренция идет по быстро меняющимся свойствам товара (постоянное обновление товара и частое появление новых модификаций поддерживают интерес потребителей к товару, позволяют реализовать различные варианты дифференциации).

# Недостатки стратегии дифференциации

---

- Создание дифференцирующего свойства, которое с точки зрения покупателя не снижает его затрат или не дает ему новых преимуществ.
- Чрезмерная дифференциация, когда цена намного превышает цену конкурентов, а свойства товара (услуги) превосходят потребности потребителя.
- Слишком высокая цена за дополнительные потребительские свойства (чем выше цена, тем труднее удержать клиента от перехода на товары конкурентов с более низкими ценами).
- Отказ от оповещения потребителей о новых свойствах товара в расчете на то, что покупатель сам заметит и оценит их.
- непонимание или незнание того, какие свойства товара покупатель считает ценными.



# Стратегии диверсифицированной КОМПАНИИ

# Четыре элемента разработки стратегии диверсифицированной компании

---

- Выбор новых направлений деятельности и метода входа в новую отрасль.
- Повышение производительности в новой отрасли.
- Превращение стратегического соответствия и других плюсов диверсификации в конкурентное преимущество.
- Определение инвестиционных приоритетов и направление финансовых ресурсов в самые перспективные подразделения.

# Преимущества концентрации на одном виде бизнеса

---

- Компании, успешно работающие в течении многих десятилетий, не прибегая для удержания темпов роста к диверсификации:
  - коммерческие: McDonald's, Southwest Airlines, Coca-Cola, Apple Computer, Wal-Mart, Federal Express, Xerox, Ford Motor
  - некоммерческие: Красный крест, Армия спасения.

# Преимущества концентрации на одном виде бизнеса

---

- Проще сформулировать миссию и стратегическое видение;
- Весь потенциал компании концентрируется на одном виде бизнеса;
- Нет риска нехватки организационных ресурсов и усилий менеджмента на все направления менеджмента;
- Организационные возможности направлены на освоение новых географических рынков и улучшение ключевой деятельности;
- Увеличивается вероятность появления ключевых компетенций и конкурентно значимого опыта.
- У компании хватает сил и средств на реализацию стратегии и укрепление конкурентной позиции, на быструю адаптацию к изменениям в отрасли, потребительских привычек и предпочтениях.
- Концентрация усилий менеджмента на одном виде деятельности способствует совершенствованию технологии производства, более полному удовлетворению нужд потребителей за счет предложения новых товаров или новых свойств прежних товаров, способствует повышению эффективности и появлению новых возможностей дифференциации в цепочке ценностей.
- Управленческий состав всех уровней, и особенно топ-менеджеры, хорошо знают основную деятельность компаний и составляющие ее производственные процессы.
- Работники однопрофильных компаний, поднимаясь по служебной лестнице до самых высоких должностей, не забывают опыт производственной деятельности.

## Опасности концентрации на одном виде бизнеса

---

- Риск собрать все преимущества в одной отрасли и в связи с этим из-за насыщения рынка, обострения конкуренции, появления новых технологий или товаров, резкого изменения потребительских предпочтений риск утратить перспективу.
- Изменение нужд потребителей, технологические инновации или новые товары-заменители могут снизить прибыльность однопрофильной компании и привести к ее краху (CD вытеснили кассеты).

# Причины для диверсификации

---

- Диверсификация назрела, если:
  1. сужаются возможности развития текущего бизнеса;
  2. диверсификация открывает новые возможности повышения потребительской ценности товаров компании или упрочения ее конкурентного положения;
  3. можно перенести имеющие компетенции и возможности в другие отрасли;
  4. диверсификации в смежные отрасли позволяет сократить издержки производства;
  5. у компании есть финансовые и организационные ресурсы для диверсификации.

## Три критерия целесообразности диверсификации

---

1. Критерий привлекательности отрасли (наличие благоприятной конкурентной и рыночной среды, создающих основу долгосрочной прибыли).
2. Критерий затрат на вхождение в отрасль (затраты на вхождение в новую отрасль не должны превышать потенциальной прибыли от работы в ней).
3. Критерий дополнительных преимуществ (вероятность получения результата  $1+1=3$  возрастает, если диверсификация происходит в отрасли с конкурентно значимым совпадением цепочек ценности, что позволяет снизить издержки, обмениваться технологиями и опытом, создать ценные компетенции и возможности и эффективно использовать имеющиеся ресурсы).

Возможные  
направления  
диверсификации

Диверсификация в родственные предприятия и отрасли:

- Повышение благосостояния акционеров за счет использования стратегических соответствий:
- обмен опытом и технологиями;
  - Совместное использование ресурсной базы для снижения издержек;
  - Совместное использование популярных имен и брендов;
  - Объединение ресурсов для создания новых конкурентных преимуществ и возможностей.

Диверсификация в неродственные предприятия и отрасли:

- Распределение рисков по разным отраслям;
- Повышение благосостояния акционеров за счет правильного выбора объектов диверсификации и умелого управления бизнес-портфелем.

Комбинированная диверсификация



# Стратегии диверсифицированных компаний

- Расширение сферы деятельности за счет дальнейшей диверсификации.
- Сужение диверсификации за счет исключения из бизнес-портфеля ряда компаний.
- Корпоративная реструктуризация и стратегия выведения из кризиса.
- Мультинациональная диверсификация

# Стратегии родственной диверсификации

## Родственная и неродственная диверсификация

---

- Родственные – компании, у которых существуют конкурентно значимые совпадения видов деятельности, образующих их цепочки ценности.
- Неродственные – компании, у которых звенья цепочек ценностей настолько разнородны, что не позволяют обмениваться навыками или технологиями, объединять виды деятельности, снижать издержки и создавать иные конкурентно значимые преимущества при функционировании под корпоративным зонтиком.

# Стратегическое соответствие

---

- Основана на совпадении звеньев цепочки ценности компаний (стратегическое соответствие), позволяющие:
  - обмениваться конкурентно ценным опытом, технологическими ноу-хау и возможностями;
  - объединять родственные виды деятельности компаний для снижения издержек производства;
  - совместно использовать бренды на взаимовыгодной основе;
  - налаживать сотрудничество между компаниями для создания конкурентно ценных возможностей и ресурсов.

# Конкурентное преимущество родственной диверсификации

---

- Стратегическое соответствие между родственными компаниями создает конкурентное преимущество за счет:
  - обмена ключевыми навыками, технологиями, опытом и управленческими решениями;
  - снижения издержек;
  - совместного использования брендов;
  - создания новых конкурентно значимых ресурсов и возможностей.

# Конкурентные преимущества стратегического соответствия цепочек ценностей (1 из 3)

- ▣ **НИОКР и технологии:** сокращение издержек на НИОКР, ускорение выведения на рынок новых товаров, использование новых технологических достижений одного предприятия для увеличения продаж всех подразделений компании.
- ▣ **Цепочка поставок:** обмен опытом в организации снабжения, совместного давления на поставщиков для снижения цен, союзы с общими партнерами по цепочке и/или совместные закупки больших объемов сырья или комплектующих со скидкой (партнёрство Dell с ведущими поставщиками комплектующих и пр. привело к диверсификации компании в производство серверов и рабочих станций).
- ▣ **Производство:** распространение на другие предприятия опыта высококачественного производства и снижения производственных издержек, наладка поставок «точно в срок», подготовка и стимулирование работников (Производитель снегоходов Bombardier наладил производство мотоциклов на тех же предприятиях, где производились снегоходы).

# Конкурентные преимущества стратегического соответствия цепочек ценностей (2 из 3)

---

- **Распространение:** использование общей системы распространения и одних и тех же оптовых и розничных дистрибьюторов.
- **Маркетинг и продажи:**
  - снижение издержек на оплату труда продавцов, работа с одним торговым представителем, использование для рекламы родственных товаров одного сайта, совместных каталогов;
  - снижение издержек на координацию доставки и транспортировки, обработку заказов, выписку счетов, мероприятия совместного продвижения;
  - использование сходных маркетинговых стратегий компаний (табачная компания Philip Morris приобрела пивоваренную компанию Miller Brewing и продвигает ее продукцию по своим старым каналам ); перенос популярной марки (Honda под своей маркой выпустила газонокосилки, Canon начала производить копировальную технику, Panasonic распространил бренд на микроволновые печи).

# Конкурентные преимущества стратегического соответствия цепочек ценностей (3 из 3)

---

- ▣ **Менеджмент и административная деятельность:**  
применение сходных управленческих навыков, опыта и ноу-хау (Ford после финансового кризиса 1989 г. приобрел и возобновил деятельность ссудно-сберегательных учреждений опираясь на свой опыт в кредитно-финансовом менеджменте, выход на Российский рынок General Electric на основе опыта работы в Китае); использование одного и того же административного ресурса



# Примеры родственной диверсификации

---

## □ Gillette:

- Лезвия и бритвы
- Туалетные принадлежности
- Зубные щетки Oral-B
- Письменные и канцелярские принадлежности (ручки Parker)
- Бритвенные станки Braun, кофеварки, будильники, фены, электрические зубные щетки)
- Батарейки Duracell

## □ Jonson & Jonson

- Товары для детей (шампуни, кремы, лосьоны)
- Средства первой помощи
- Товары для женщин и гигиенические средства
- Средства для ухода за кожей (Neutrogena)
- Лекарства, отпускаемые по и без рецепта
- Протезы и прочее медицинское оборудование
- Контактные линзы

## Стратегическое соответствие, эффект межфирменной кооперации и конкурентное преимущество

---

- Эффект межфирменной кооперации – снижение издержек за счет консолидации двух или нескольких предприятий в рамках одной корпорации.
- Условием консолидации служит стратегическое соответствие одного или нескольких звеньев цепочек ценности этих предприятий.
- Чем выше экономия на масштабе (снижение издержек производства на единицу продукции вследствие увеличения объемов производства) при межфирменном взаимодействии, тем лучше условия для создания конкурентного преимущества по издержкам.
- Родственная диверсификация позволяет превратить элементы стратегического соответствия в конкурентное преимущество.
- Диверсифицированная компания при наличии межфирменных стратегических соответствий и совпадения звеньев цепочек ценности дает более высокие показатели прибыли, чем дали бы те же подразделения, работая по отдельности.

# Стратегия неродственной диверсификации

# Неродственная диверсификация

---

- Стратегия неродственной диверсификации предполагает вложение капитала в любые финансово привлекательные отрасли или предприятия; наличие стратегического соответствия не играет определяющего значения.

# Требования к компании для неродственной диверсификации

---

- Соответствие корпоративным целям прибыльности и окупаемости инвестиций.
- Отсутствие необходимости вложения значительных средств в замену устаревшего оборудования, расширение инвестиционного фонда, оборотные средства.
- Принадлежность компании к отрасли со значительным потенциалом роста.
- Широкий масштаб деятельности компании и, как следствие, возможность существенно увеличить общую производительность компании-покупателя.
- Отсутствие неурегулированных споров с профсоюзами; отсутствие претензий к безопасности продукции и экологической безопасности производства.
- Устойчивость отрасли к экономическим спадам, повышению процентных ставок, изменениям в государственной политике.

# Типы компаний, представляющие интерес для неродственной диверсификации

---

- Предприятия с заниженной оценочной стоимостью – их можно дешево купить а потом дорого продать.
- Предприятия, испытывающие финансовые трудности – их можно дешево купить, с помощью материнской компании вывести из кризиса, затем либо включить в бизнес компании, либо продать.

# Примеры неродственной диверсификации

---

## □ Walt Disney

- Тематические парки
- Экскурсии в Диснейленды
- Курорты
- Кино- и мультфильмы для детей и взрослых
- Видеофильмы
- Телевизионное вещание
- Радиовещание
- Театральные постановки
- Студии звукозаписи
- Продажа предметов, связанных с известными кино- и мультфильмами.
- Финансирование команды НХЛ Anaheim Mighty Ducks
- Доля в 25% в команде Anaheim Angels (высшая бейсбольная лига)
- Издание книг и журналов
- Производство интерактивного программного обеспечения и разработка Web-сайтов
- Сеть розничных магазинов Disney Store

# «+» и «-» неродственной диверсификации

## (1 из 2)

---

- + Предпринимательский риск распределяется по различным отраслям, т.е. компания инвестирует средства в не связанные между собой отрасли с различными технологиями, условиями конкуренции, особенностями рынков, клиентской базой. Это намного безопаснее, чем консолидация инвестиций в одной отрасли при родственной диверсификации.
- + Максимально эффективное использование финансовых ресурсов компании обеспечивается их распределением по любым отраслям, перспективным с точки зрения получения прибыли (по сравнению с ограниченным числом отраслей при родственной диверсификации). Средства перераспределяются из низкоприбыльных отраслей в перспективные.
- + Прибыльность компании стабильнее, поскольку спад в одной отрасли в какой-то мере компенсируется подъемом в других, если циклы развития отраслей находятся в противофазе.
- + Чем успешнее менеджмент компании приобретает новые предприятия (обладающие существенным потенциалом) по выгодным ценам, тем быстрее растет благосостояние акционеров.



## «+» и «-» неродственной диверсификации (2 из 2)

---

- - чем крупнее производственный конгломерат, тем труднее топ-менеджменту принимать адекватные решения и находить правильную стратегию для целого ряда совершенно несхожих компаний в разных отраслях и конкурентных условиях.
- Без стратегического соответствия уровень прибыли бизнес-портфеля диверсифицированной компании не превышает сумму прибыли всех подразделений, как если бы они работали по отдельности.
- В теории неродственная диверсификация обеспечивает более стабильный поток прибыли, поскольку работает во многих отраслях, находящихся на разных стадиях жизненного цикла. Но на практике добиться работы разных отраслей в противофазе практически невозможно.

# Диверсификация и стоимость акций

---

- Диверсификация – это инструмент повышения стоимости акций, причем
  - неродственная диверсификация – это финансовый инструмент,
  - а родственная – стратегический.

# Чтобы неродственная диверсификация привела с повышению стоимости акций требуется

---

- Безошибочно выбирать направления диверсификации, т.е. компании, которые смогут обеспечить стабильно высокие показатели окупаемости инвестиций (соответствующие критерию привлекательности отрасли).
- Добиваться выгодных цен на эти компании (критерий затрат на вхождение в отрасль).
- Своевременно и выгодно продавать приобретенные подразделения в тот момент, когда их рыночная стоимость наиболее высока (когда в деятельности благополучного на первый взгляд подразделения намечается тенденция долгосрочного спада).
- Вовремя переносить финансовые ресурсы из отраслей с ухудшающимися перспективами прибыльности в отрасли с быстрыми темпами роста и хорошей окупаемостью инвестиций.
- Внимательно следить и отлично управлять всеми подразделениями компании, чтобы общая производительность компании оказалась выше, чем сумма показателей всех составляющих ее предприятий (соответствие критерию дополнительных преимуществ).

# Сфокусированные (нишевые) стратегии

# Сфокусированные (нишевые) стратегии

---

- Сфокусированные стратегии обеспечивают конкурентное преимущество, если издержки компании в данной нише ниже, чем у конкурентов, а ее продукция отвечает запросам потребителей лучше, чем продукция конкурентов (eBay (электронные аукционы), Porsche (спортивные автомобили), Ritz-Carlton (гостиничный бизнес))
- Типы сфокусированных стратегий:
  - Сфокусированная стратегия низких издержек.
  - Сфокусированные стратеги дифференциации (Chanel, Roll-Royce)

---

□ Кейс стр. 185

## Условия применения сфокусированных стратегий

---

- Целевой рыночный сегмент достаточно велик, чтобы обеспечить прибыльность, и имеет перспективы роста.
- Лидеры отрасли не стремятся занять данный сегмент, что сокращает интенсивность конкуренции в нем и снижает риск перепроизводства.
- Конкуренты по разным причинам не заинтересованы в обслуживании специфических запросов данного сегмента.
- Отрасль неоднородна, поэтому можно выбрать сегменты, обещающие высокую прибыльность и соответствующие возможностям и ресурсам компании.
- Компания располагает возможностями и ресурсами для полного удовлетворения потребностей целевого сегмента и обеспечения высокого уровня приверженности.

## Условия применения сфокусированных стратегий

---

- Достаточный размер сегмента, обеспечивающий прибыль и перспективы роста.
- Отсутствие интереса к сегменту со стороны большинства лидеров отрасли (это условие снижает вероятность конкуренции с основными соперниками).
- Достаточное количество сегментов и ниш в отрасли, позволяющее выбрать привлекательный сегмент, соответствующий возможностям и ресурсам компании.
- Отсутствие конкуренции за обслуживание сегмента (это условие сокращает количество конкурентов в одной нише рынка).
- Наличие компании, желающей обслуживать сегмент, соответствующего опыта и ресурсов.



# Недостатки сфокусированных стратегий

---

- Вероятность того, что конкуренты найдут пути вытеснения компании с узкого целевого сегмента, например, предложив товар, лучше отвечающий потребностям покупателей, или получив компетенцию и ресурсы, превосходящие компетенцию и ресурсы компании.
- Нужды и предпочтения потребителей целевого сегмента могут трансформироваться в нужды и предпочтения, характерные для покупателей большинства сегментов.
- Сегмент может оказаться настолько привлекательным, что привлечет внимание множества конкурентов, которые в процессе освоения значительно снизят его прибыльность.

# Стратегии вертикальной интеграции

# Вертикальная интеграция

---

- Вертикальная интеграция расширяет сферу деятельности компании в данной отрасли.
- Единственная реальная причина инвестирования в вертикальную интеграцию – укрепление конкурентной позиции компании.

# Виды вертикальной интеграции

---

- **Виды вертикальной интеграции:**
  - **интеграция «назад»** - расширение деятельности компании по направлению к поставщикам;
  - **интеграция «вперед»** - расширение деятельности компании по направлению к конечному пользователю товара;
  - **полная интеграция** – участие во всех звеньях отраслевой цепочки ценности;
  - **частичная интеграция** – занятие позиции в ключевых звеньях отраслевой цепочки ценности.

# Стратегические преимущества вертикальной интеграции

---

- Вертикальная интеграция «назад» позволяет:
  - снизить издержки, когда большой объем производства обеспечивает такую же экономию на масштабе производства, как и у поставщиков, или эффективность деятельности возрастает до уровня поставщиков без потерь в качестве;
  - Существенно расширить технологические возможности компании;
  - обеспечить конкурентное преимущество за счет дифференциации, (если компания переходит на самостоятельное ведение операций, прежде выполнявшихся на основе аутсорсинга );
  - создать новые ключевые компетенции (при интеграции сразу во многие звенья цепочки);
  - снизить зависимость компании от поставщиков компонентов и значимых услуг.

# Стратегические недостатки вертикальной интеграции

---

- Глубже затягивает компанию в систему производственных отношений отрасли.
- Увеличивает капиталовложения в отрасль, где работает компания, повышая тем самым предпринимательский риск и не позволяя компании направлять финансовые ресурсы в другие, возможно, более доходные сферы.
- Заставляет компанию ориентироваться только на собственные возможности и источники снабжения, которые бывают более дорогостоящими, чем внешние поставки, и снижает восприимчивость компании к изменению потребительского спроса в сторону расширения ассортимента товара.
- Затрудняет баланс мощностей в каждом звене в цепочке ценности.
- Для и интеграции «вперед» и «назад» требуются разные навыки и возможности.
- Вертикальная интеграция с производителями компонентов может сократить производственную гибкость компании, увеличить время на разработку и выведение на рынок новых моделей.

# Стратегические партнерства

# Стратегические партнерства

---

- Стратегические союзы – это соглашения о сотрудничестве, выходящие за рамки обычных договоров за счет объединения компетенций и ресурсов участников.
- Стратегические союзы и партнерства необходимы для формирования устойчивого глобального присутствия на рынках и/или создания выгодного положения в будущем.



# Стратегические партнерства

---

- **Типы конкуренции на глобальных рынках:**
  - конкуренция за присутствие компании на национальных рынках разных стран и достижение там выгодного конкурентного положения среди других глобальных лидеров;
  - конкуренция за новые технологии и получение преимуществ по ресурсам и предпринимательским возможностям для успешной конкуренции в будущем.
- **Конкурентная привлекательность союзов состоит в синергетическом эффекте, достигаемом за счет объединения компетенций и ресурсов участников.**

# Конкурентные преимущества стратегических альянсов

---

- Для компаний, стремящихся к лидерству на глобальных рынках (Volvo, Reno, Peugeot; IBM, Dell):
  - быстрое проникновение на жизненно важные национальные рынки и создание потенциала для освоения глобального рынка;
  - получение достоверной информации о незнакомом рынке и культуре за счет создания союзов с местными компаниями;
  - получение ценных навыков и компетенций, сконцентрированных в определенных географических регионах.
- Для компаний, стремящихся занять устойчивую позицию на рынке в будущем:
  - сотрудничество создает «плацдарм» для вхождения в новую отрасль;
  - союзы открывают доступ к новым технологиям, опыту и компетенции, приобретение которых силами одной компании заняло бы слишком много времени;
  - сотрудничество открывает новые возможности за счет объединения ресурсов и возможностей компаний-участников.

# Стратегии слияния и поглощения

# Стратегии слияния и поглощения

---

- Слияние – это объединение примерно равных партнеров, в результате которого вновь созданная компания получает новое название. Различие между слиянием и поглощением определяется отношениями собственности, управленческого контроля и финансовых соглашений, а не стратегией и конкурентным преимуществом.
- Стратегия слияния и поглощения применяется, когда союзы и партнерства не позволяют компании получить желаемые ресурсы и возможности.

## Путем объединения компании:

---

- Укрепляют технологическое преимущество,
- Расширяют и совершенствуют конкурентные возможности,
- Расширяют ассортимент товаров и услуг, в том числе за счет создания новых,
- Осваивают новые регионы,
- Укрепляют финансовое положение, что позволяет инвестировать дополнительные средства в НИОКР,
- Расширяют производственные мощности.

# Причины слияния и поглощения

---

- Стремление лидировать на глобальных рынках (слияние и поглощение открывают путь на рынки новых стран).
- Желание занять выгодную позицию в отрасли в будущем (слияние и поглощение позволяют приобрести необходимые технологические знания и опыт).